

Kompetens- försörjningsplan

Äldreförvaltningen 2026–2028

Äldreförvaltningens kompetensförsörjningsplan

Syfte

Förvaltningens kompetensförsörjning ska säkerställa att det finns rätt kompetens, på kort och lång sikt, för att nå uppsatta mål och möta framtida utmaningar.

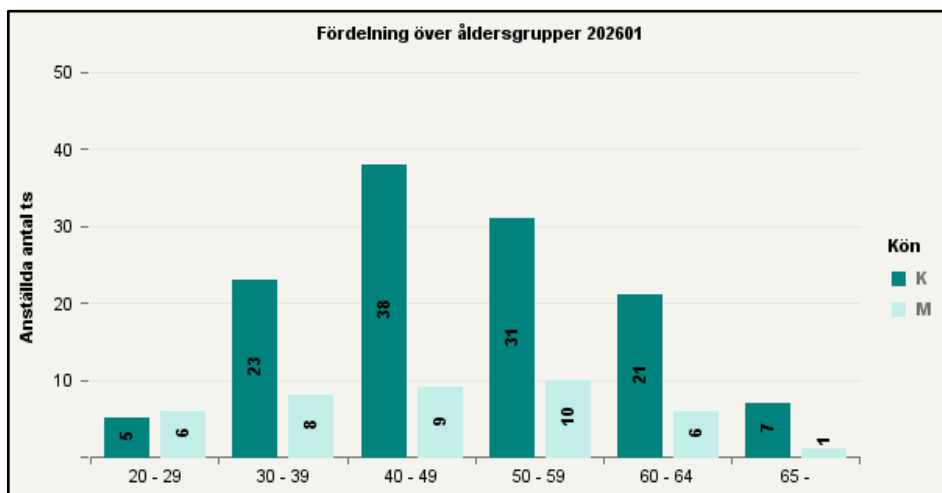
Kompetensförsörjningsplanen omfattar hela förvaltningen och skapar gemensam riktning och samsyn i kompetensförsörjningen, med syfte att utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avveckla medarbetare (UBARA). Kompetensförsörjningsplanen beskriver förvaltningens nuläge gällande kompetens för förvaltningens nuvarande och framtida uppdrag. Planen beskriver också de omvärldsfaktorer som påverkar framtida behov av kompetens samt hur verksamheterna ska arbeta med identifierade kompetensgap.

Denna plan sträcker sig under perioden 2026–2028 och följs upp årligen. I samband med uppföljning och utvärdering av tidigare plan uppdateras kompetensförsörjningsplanen och aktiviteter för kommande år. Avdelningarna och enheterna arbetar systematiskt med lokala kompetensutvecklingsinsatser för det kommande året i sina verksamhetsplaner och medarbetarnas individuella mål- och kompetensutvecklingsplaner.

Nulägesanalys

Förvaltningen hade 165 tillsvidareanställda medarbetare i januari 2026, vilket är en ökning med sex anställningar sedan samma period föregående år. De vanligaste befattningarna är strateg, larmoperatör, tekniker och handläggare. Utöver dessa finns det många befattningar och funktioner som en, eller ett fåtal medarbetare innehar. I januari 2026 hade förvaltningen fyra avdelningschefer och nio enhetschefer.

Förvaltningen står inför kommande pensionsavgångar närmaste åren; åtta medarbetare är 65 år eller äldre, och 27 av medarbetarna är mellan 60–64 år. Tabellen nedan visar fördelningen över åldersgrupper och kön för tillsvidareanställda medarbetare i januari 2026.



Figur 1. Anställda fördelade över åldersgrupper. Källa: Beslutsstö

Förvaltningen ska säkerställa goda och trygga arbetsvillkor för samtliga medarbetare. Heltid är norm för alla tillsvidareanställningar och vid behov av rekrytering ska tjänster på heltid erbjudas till de som idag är anställda på deltid. Inom förvaltningen har 85,5 procent av de tillsvidareanställda medarbetarna en heltidstjänst och det är jämt fördelat mellan könen. Det är främst medarbetare i åldersgrupperna 65 år eller äldre samt 60–64 år som har deltidsanställningar.

Personalomsättningen på förvaltningen har historiskt varit låg. Med ett ökat antal anställningar har även personalomsättningen ökat. För perioden januari 2025 till januari 2026 är personalomsättningen externt och till annan förvaltning i staden 8,4 procent. Högst personalomsättning har det varit i åldersgruppen 30–39 år.

Löneanalysen inför löneöversyn 2026 visar att förvaltningen generellt har ett gott löneläge i förhållande till staden och andra kommuner.

Uppföljning av genomförda aktiviteter i tidigare kompetensförsörjningsplan

Kompetensförsörjningen har under 2025 fokuserat på att utveckla och behålla befintliga medarbetare. Det har skett med stöd av förvaltningens kompetensförsörjningsplan, individuella mål- och kompetensutvecklingsplaner samt SKR:s nio strategier för att säkra kompetensförsörjningen.

Förvaltningen har arbetat med övergripande mål med utgångspunkt i kompetensförsörjning och haft riktade aktiviteter under målen. Några aktiviteter från föregående år följer med in i 2026 års kompetensförsörjningsplan.

Utifrån förändringar i omvärlden och förnyade uppdrag sattes målet att förvaltningen ska ha kompetens för att möta nya uppdrag. Det har delvis tillgodosetts genom kompetenshöjande insatser inom förändringsledning, upphandling och avtalsuppföljning. Flera kompetenshöjande insatser har även genomförts på avdelningsnivå, exempelvis utbildning i svåra samtal på avdelningen Stockholms trygghetsjour och analysutbildning för avdelningen för stadsövergripande äldreomsorgsfrågor. Behovet av specialistkompetens inom upphandling och avtalsuppföljning kvarstår och satsningar inom området planeras under 2026.

Ett annat mål under 2025 har varit att chefer och medarbetare ges förutsättningar att göra ett bra jobb. För att få en helhet och en samsyn för förvaltningens medarbetare så pågår ett arbete med att skapa likvärdig introduktion för nya medarbetare, vilket kommer att fortgå under 2026. Kunskapshöjande insatser inom informationssäkerhet har genomförts på alla enheter och avdelningar för att öka den generella kompetensen inom informationssäkerhet.

Den gemensamma förståelsen för nämndens uppdrag, mål och utmaningar har stärkts genom att kommunikativa aktiviteter utifrån "stockholmarnas fokus i vårt utvecklingsarbete" har genomförts på arbetsplatsträffar och på förvaltningens medarbetardagar 2025. På medarbetardagarna synliggjordes också initiativet "skugga en kollega på förvaltningen". Flera medarbetare och chefer har skuggat kollegor vilket har bidragit till en ökad helhetssyn och erfarenhetsutbyten som stärkt interna samarbeten.

Goda exempel från verksamheternas kompetensutveckling har delats för att inspirera, vilket har lett till att fler enheter har utvecklat sitt systematiska kompetensförsörjningsarbete. Stadens chefsseminarium med temat "Leda med helhetssyn - tillsammans i det komplexa" har varit en grund för reflektion och gemensamma diskussioner i chefsgruppen. Dialogerna har öppnat för nya perspektiv, en samsyn och gemensam riktning. Genom att dela erfarenheter och utmana varandra har cheferna stärkt det gemensamma ledarskapet.

Under 2025 så har satsningar gjorts för att öka kompetensen inom arbetsmiljö för chefer och medarbetare genom systematiskt och involverande arbete med SAM och OSA i ILS. Ett mer utförligt stödmaterial för chefer har tagits fram till dialogen med medarbetarna och rutiner inom arbetsmiljöarbetet har tillgängliggjorts på intranätet.

Strategisk inriktning och övergripande kompetensförsörjningsbehov

Förvaltningens strategiska inriktning och övergripande kompetensförsörjningsbehov kopplas till Sveriges kommuner och regioners nio strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning. Dessa strategier är:

- Använd kompetensen rätt
- Arbeta med friskfaktorer
- Främja medarbetarnas utveckling och omställning
- Rekrytera och attrahera bredare
- Stärk chefens förutsättningar att leda
- Synliggör lön, villkor och förmåner
- Underlätta för fler att arbeta mer och längre
- Utnyttja teknikens möjligheter
- Värna arbetstiden

För att säkerställa kompetensförsörjningen på sikt så är det viktigt att behålla kompetensen hos nuvarande medarbetare och möjliggöra kontinuerlig kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov med utgångspunkt i individuella behov och förutsättningar.

Medarbetare som upplever att de får växa och utvecklas tenderar att stanna kvar. Nuvarande och tidigare medarbetare är ambassadörer för förvaltningen som arbetsgivare och bidrar till att attrahera framtida kompetens. För att vara en attraktiv arbetsgivare i konkurrens så behöver förvaltningen fortsatt arbeta aktivt med de nio strategierna och synliggöra det i olika sammanhang.

Kompetensförsörjningsarbetet är en ständigt pågående process.

Förvaltningen ser löpande över vilka kompetenshöjande insatser som behövs för olika verksamheter och professioner, och kommer att utreda om omställningsfonden kan vara en part i genomförandet av detta.

Använd kompetensen rätt

Rätt kompetens på rätt plats är avgörande för att klara förvaltningens nuvarande och framtids uppdrag. Samverkan mellan avdelningar och med andra förvaltningar ger förutsättningar för att använda och utveckla rätt kompetens utifrån ett helhetsperspektiv. När verksamheten utvecklas behöver yrkesroller, arbetssätt och kompetens följa med. Genom att övergripande se över roller, arbetsuppgifter och hur dessa samnyttjas ges förutsättningar för rätt kompetens, i rätt tid och på rätt plats. Medarbetarnas engagemang ökar när deras kompetens används på bästa sätt.

Arbeta med friskfaktorer

För att behålla medarbetare arbetar förvaltningen aktivt med

friskfaktorer, vilket är tillstånd som gör att vi mår bra och presterar på arbetet. Det finns förutsättningar för medarbetare att ha inflytande över sin arbetssituation och vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en del av det dagliga arbetet och förvaltningen arbetar för att förebygga risker och främja en god arbetsmiljö.

Främja medarbetarnas utveckling och omställning

Medarbetarna behöver ha förmåga att utveckla ny kompetens och ta sig an nya uppdrag. Ny lagstiftning, nya digitala lösningar, organisatoriska förändringar och ekonomiska förutsättningar är exempel som påverkar verksamheterna. Förvaltningen ser behov av att öka kompetensen att tolka och analysera olika typer av data och resultat. Digital förmåga, systemkunskap samt kompetens inom systematisk uppföljning, statistik och analys är avgörande för att klara förvaltningens nuvarande och framtida uppdrag.

Förvaltningen kommer att utveckla sitt användande av metoden ”Transfer of training” för att skapa de bästa förutsättningarna för att ny kunskap omsätts till förändrade arbetssätt.

Rekrytera och attrahera bredare

Förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare och ser ett ökat behov av att attrahera och rekrytera kompetens. Förvaltningen ska fortsatt arbeta med arbetsgivarvarumärket och visa på de utvecklingsmöjligheter som finns inom förvaltningen och i staden.

Vid rekrytering görs en grundlig analys av behov och krav på kompetens. Att tydligt kommunicera förväntningar och krav i annonser och intervjuer bidrar till att få ”rätt person på rätt plats”.

Samarbeten med skolor och utbildningsaktörer sker på flera av avdelningarna. Förvaltningen tar regelbundet emot flera feriejobbare, aspiranter för Stockholmsjobb och personer med olika typer av anställningsstöd.

Stärk chefens förutsättningar att leda

Chefer och medarbetare ska ha goda förutsättningar för att göra ett bra jobb. Chefsstrukturen ska främja hållbara organisatoriska förutsättningar för chefer, och indirekt för medarbetare. Analys och utvärdering av förvaltningens efterlevnad av stadens chefsstruktur har visat behov av stärkt ledningsstruktur med tydligare uppdrag, mandat och handlingsutrymme. Organisationen ska ge förutsättningar för ett närmare och mer tillgängligt ledarskap för både medarbetare och chefer. Därför kommer chefsledet att förstärkas med ytterligare enhetschefer inom flera avdelningar under året. I och med rekrytering av nya chefer ser förvaltningen ett

behov av att tydliggöra uppdrag och förväntningar på chefs-och ledarskapet.

Det finns behov av att fortsatt stärka chefernas kompetens att leda förändrings- och omställningsarbetet.

Synliggör lön, villkor och förmåner

Förvaltningen erbjuder meningsfulla arbeten, bra villkor och förmåner vilket är grundläggande för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Lönesättningen är individuell och differentierad, och utgår ifrån arbetsinnehåll och individuell prestation. Sambandet mellan lön, löneutveckling, utveckling av arbetsuppgifter och arbetsprestationer ska vara tydligt.

Underlätta för fler att arbeta mer och längre

Förvaltningen ska skapa förutsättningar för ett långt och hållbart arbetsliv där den kompetens och erfarenhet som byggts upp tas tillvara. Systematiskt arbete med kontinuerlig kompetensutveckling och god arbetsmiljö bidrar till att medarbetare kan arbeta mer och längre.

För att öka andelen som arbetar heltid erbjuds heltidstjänster vid nyrekrytering och ofrivilligt deltidсанställda ges möjlighet att arbeta heltid när verksamheten tillåter.

Utnyttja teknikens möjligheter

Innovation och digitalisering är en viktig del i dagens organisationer. Invånarnas krav på förvaltningens verksamhet ökar såväl på kvalitet som på servicenivå. Vidare ställer invånarna ökade krav på lättillgängliga och digitala verktyg för att kommunicera med förvaltningarna och dess verksamheter. Detta innebär att staden och förvaltningen behöver vidareutveckla användningen av digitala verktyg, vilket ställer krav på en generell ökad digital kompetens hos medarbetarna och även ökad teknisk kompetens inom vissa yrkesgrupper. Behovet av kompetenshöjning inom informationssäkerhet och korrekt hantering av känslig information ökar i takt med digitaliseringen.

Förvaltningen behöver utvecklas löpande med digitaliseringens möjligheter för att vara en konkurrenskraftig och attraktiv arbetsgivare för både befintliga och kommande medarbetare. För ge medarbetare förutsättningar att bidra till verksamhetsutveckling kommer förvaltningen att delta i stadens innovationsarbete och fortsätta med kompetenshöjande insatser inom användandet av AI.

Värna arbetstiden

Medarbetares kompetens och arbetstid är arbetsgivarens viktigaste resurser för att genomföra verksamhetens uppdrag med god kvalitet.

För medarbetare är balans mellan arbete och fritid viktigt för välbefinnande. Förvaltningen ska genom kontinuerligt arbete med arbetstidens förläggning möjliggöra balans och välbefinnande samt säkerställa förutsättningar för verksamhetens uppdrag.

Avdelningarnas kompetensförsörjningsbehov

Avdelningen Stockholms trygghetsjour

Avdelningen ansvarar för hantering av begäran, installation och service av trygghetslarm i ordinärt boende. Avdelningen står i en utveckling som kräver att medarbetare har ett bredare perspektiv och en bredare kunskap inom verksamhetsområdet socialtjänst och äldreomsorg. Delvis är det en effekt av ny socialtjänstlag som också ställer ett ökat krav på samverkan, både internt på förvaltningen, i staden och med andra aktörer. Ett mål för avdelningen är att den ska fortsätta utvecklas för att möta morgondagens behov, med fokus på digital kompetens.

Systemkunskap och digital förmåga blir viktiga kompetenser att utveckla hos befintliga medarbetare men också i kravställningen vid nyrekrytering. Avdelningen ser behov av ny teknik och digitala hjälpmedel för att arbeta effektivare och minska administration. Inom vissa yrkesgrupper på avdelningen innebär det även ett behov av ökad teknisk kompetens. Samtidigt som utvecklingen ställer krav på digital förmåga är även den sociala kompetensen och ett gott bemötande allt mer viktig i förhållande till kunder och samarbetspartner. Inom avdelningen finns det behov av att utveckla kompetensen på gruppnivå inom statistik och analys, att kunna ta fram statistiska underlag och göra analyser i ett bredare perspektiv.

Inom jourenheten som bland annat ansvarar för myndighetsutövning och arbetsledning på kvällar, nätter och helger, är det svårt att hantera omvärldens krav med förändrade uppdrag och heltid som norm. Det är en utmaning att hitta medarbetare som besitter efterfrågad kompetens och som vill arbeta heltid under jourtid.

Vad avdelningen gör gällande praktik och studenter

Avdelningen har flera samarbeten med gymnasieskolor och tar emot gymnasiepraktikanter inom tekniska program för att attrahera fler till förvaltningen och staden som arbetsgivare. Feriearbeten erbjuds inom avdelningen för att ge ungdomar meningsfulla första arbeten. Förvaltningen håller i VFU-dagar för socionomstudenter där avdelningen deltar.

Avdelningen för stadsövergripande äldreomsorgsfrågor

Avdelningen ansvarar för stadsövergripande frågor kring äldreomsorg och följer upp äldreomsorgsverksamheter i hela staden. Medarbetarna på avdelningen behöver ha kompetens att göra utredningar, ta fram riktlinjer och policydokument. De bedriver utveckling och stödjer stadsdelsförvaltningarna.

Avdelningen ska stödja socialtjänstens verksamheter som drivs av stadsdelarna i att vara kunskapsbaserad och bedrivs enligt vetenskap och beprövad erfarenhet. Det innebär systematisk användning av forskningsbaserad kunskap och erfarenheter från profession och brukare.

Omfattningen i detta uppdrag ökar utifrån ökade krav och förväntningar från verksamheter i staden. Även den prognosticerade ökningen av äldre och nya behov hos äldre är en utmaning för avdelningen. Sammantaget så ställer det dels krav på att utveckla befintliga medarbetares kompetens men också att rekrytera medarbetare med rätt kompetens för att kunna möta kompetensutmaningen som de ökade kraven leder till.

En del av avdelningens medarbetare är ute i verksamhet och gör uppföljningar vilket kräver goda kunskap om otillåten påverkan och välfärdsbrott för att känna trygghet i hur de ska agera vid obehagliga och eventuellt hotfulla situationer.

I vissa av förvaltningen frågor har avdelningens medarbetare ett samordnande uppdrag vilket kräver en hög grad av kompetens inom sakområdet. Idag har den stadsövergripande avdelningen flera medarbetare med väldigt specifika kompetenser. Detta innebär en sårbarhet samt att det vid nyrekrytering är en utmaning att få tag i personer med rätt kompetens. Avdelningen behöver ett kontinuerligt aktivt arbete med roller, uppdrag och kompetensförsörjning för att säkerställa rätt kompetens på kort och lång sikt, minska sårbarhet och minska risk för att det uppstår ett för stort kompetensgap mellan juniora och seniora medarbetare.

Riktningen och behoven inom äldreomsorgen ändras kontinuerligt och det ställer krav på att kunna göra omställningar av kompetens för befintlig personal men även behov av att anskaffa kompetens genom nyrekrytering. Vid nyrekrytering behöver därför avdelningen säkerställa att nya medarbetare har en bred grundkompetens, analytisk förmåga samt är förändringsbenägna.

Vad avdelningen gör gällande praktik och studenter

Förvaltningen håller i VFU-dagar för socionomstudenter där avdelningen deltar.

Avdelningen för digitalisering och it

Avdelningen för digitalisering och it ska leda och driva digitaliseringsutvecklingen för stadens verksamheter inom äldreomsorgen och socialtjänsten, dels i stadsdelsförvaltningarna men också för stadsövergripande verksamheter. En portfölj för socialtjänstens digitalisering har etablerats som utgör en samverkansarena där både utveckling och förvaltning ska tas om hand och där behovshantering, prioritering, beslut, förankring och genomförande äger rum. För att driva arbetet krävs det spetskompetens inom it och digitalisering som kompletterar befintlig kompetens inom avdelningen, förvaltningen och stadens andra verksamheter. För att möjliggöra det och för att dela på spetskompetenser har ett gemensamt nav etablerats tillsammans med socialförvaltningen.

I takt med att nya lösningar införs i stadens verksamheter ökar avdelningens uppdrag att förvalta och vidareutveckla lösningarna. Avdelningen behöver därför stärka sitt arbete för att möta ny lagstiftning som till exempel cybersäkerhetslagen (NIS2) och socialtjänstdataregisterlagen. Cybersäkerhetslagen och generellt arbete inom informations- och it-säkerhet kräver förstärkt beredskap och resurser framåt. Både för en tillfredställande förvaltning men även för att förebygga och hantera störningar och incidenter.

Avdelningen behöver fortsatt stärka kompetensen inom it-utveckling, drift och förvaltning samt it-säkerhet och informationssäkerhet. Det finns också behov av stärkt kompetens inom ny teknik som till exempel AI samt inom informatik, datamodellering och informationshantering.

Fokus är både på att utveckla och underhålla befintliga medarbetares kompetens samt att nyrekrytera spetskompetens inom de områden som förutsätter högskoleutbildning.

Vad avdelningen gör gällande praktik och studenter

Avdelningen är öppen för att ta emot studenter men behöver etablera kontakt med lärosäten som driver utbildningar inom avdelningens ansvarsområden.

Administrativa avdelningen

Administrativa avdelningen arbetar med att utveckla, effektivisera och ge stöd till ledning och verksamheten i förvaltningens övergripande processer. Avdelningen har flera specialistkompetenser och för att uppfylla behovet av ett verksamhetsnära ledarskap så kommer det under 2026 skapas två enheter under avdelningschef. En enhet för kansli och hr vilket

också innefattar lokalfrågor. Den andra enheten samlar kompetens inom ekonomi, inköp och stadsbidrag. För att i högre utsträckning kunna bidra i förvaltningens uppdrag så behöver avdelningen arbeta mer långsiktigt och strategiskt. Avdelningen ökar genom förändring av organisationen dess kapacitet och förmåga att leda utveckling av avdelningens processer samt att säkra rätt kompetens och resurser långsiktigt.

Avdelningen säkerställer förvaltningens specialistkompetens inom förvaltningsövergripande verksamhetsprocesser likt HR, ekonomi, upphandling, juridik, offentlig förvaltning, administration och lokaler. Då avdelningen består av singulära specialistkompetenser inom flertalet verksamhetsområden är det av vikt att arbeta systematiskt och i dialog med medarbetarna i utveckling av kompetensen för att avdelningen. För detta behövs ett nära ledarskap.

För att minska sårbarhet vid eventuella vakanser behöver flertal medarbetare ha bred och senior kompetens. Avdelningen behöver också löpande se över sina köpta tjänster från och samarbeten med övriga förvaltningar för resurseffektivitet i att hålla rätt kompetens i rätt tid. Avdelningen ser behov av att stärka kompetensen inom upphandling och avtalsuppföljning genom rekrytering av specialistkompetens samt kompetenshöjande insatser för befintliga medarbetare.

Vad avdelningen gör gällande praktik och studenter

Avdelningen är positiva till att ta emot studenter för praktik eller för att genomföra examensarbete och tar emot i mån av tid för handledning.

Enheten för kommunikation, omvärld och beredskap

Enhetens uppdrag är att skapa en god och proaktiv kommunikation externt och internt i staden samt att utveckla äldreförvaltningens beredskaps- och krisorganisation och systematiska omvärldsbevakning.

Utifrån enhetens uppdrag så ser enheten att den kan komma att stå inför utmaningar på längre sikt. Detta gör att enheten behöver fundera på vilka möjligheter det finns att säkra kompetensförsörjningen framförallt inom beredskapsfrågor. Förändringarna i omvärlden bidrar till att behovet av kompetent personal inom beredskapsområdet har blivit ännu viktigare och det behovet ökar både i förvaltningen och i samhället överlag. Det gör att det är fler som konkurrerar om samma kompetens. Idag är det sårbart att förvaltningen har flera personer med specifik

nyckelkompetens. En utmaning i det är hur vi säkerställer att vi behåller den kompetensen och att vi inte förlorar kompetens.

Samarbeten med andra förvaltningar är viktigt för att stärka kompetens långsiktigt. I ett långsiktigt perspektiv så ser enheten att de medarbetare som arbetar på enheten behöver vara förändringsbenägna för att kunna anpassa sitt arbetssätt utifrån aktuella behov. Enhetens medarbetare behöver ha kunskap om förändringsarbete och förändringsledning för att kunna genomföra egna insatser och för att stödja andra.

Vad enheten gör gällande praktik och studenter

Enheten ser möjligheter med att bjuda in studenter eller besöka utbildningsaktörer för att ge studenter inblick i arbetet med kommunikation och beredskap på förvaltningen och i staden.

Verksamhetskritiska aktiviteter för att säkerställa kompetensbehovet på lång sikt

Följande verksamhetskritiska aktiviteter planeras att genomföras under 2026 och 2027 på förvaltnings- och avdelningsnivå:

- Stärka kunskaper för chefer leda i förändring- och omställningsarbete.
- Stärka kunskaper hos medarbetare att aktivt kunna bidra i förändrings- och omställningsarbete.
- Kompetenshöjande insatser inom:
 - o statistik, analys och metodutveckling
 - o upphandling och avtalsuppföljning
 - o informationssäkerhet och informationshantering
 - o it-utveckling, drift och förvaltning
- Arbete med arbetsgivarvarumärket i samband med rekrytering och introduktion.
- Delta i innovationsprojekt, bland annat inom AI och HR-innovation.
- Förstärka chefsledet med ytterligare enhetschefer.